

## **Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Warum Aufsichtsräte Teil der Unternehmenskultur sein sollten**

### **Gastbeitrag von Anja Fiedler**

Aufsichtsräte sind Sparringspartner für Geschäftsführung und Vorstand. Sie entscheiden mit über die gelebte Unternehmenskultur. Doch sind sie auch ein Teil davon? Eine Pilotstudie von Denison Consulting, an der etwa 50 Aufsichtsräte deutscher börsennotierter sowie nicht notierter Firmen beteiligt waren, zeigt: Längst nicht alles, was Philosophie und Kultur eines Unternehmens ausmacht, spiegelt sich in seinem Kontrollgremium wider. Betriebliche Säulen wie Werte, Kundenorientierung oder die Frage der persönlichen Weiterentwicklung kommen hier nur selten an.

### **Werte versus Wirklichkeit: Werte scheinen in weiter Ferne, angemessenes Verhalten ebenfalls**

Ein Drittel der Studienteilnehmer bestätigte, dass es kein klares und beständiges Wertesystem für sie gäbe, über die Hälfte konstatiert zudem das Fehlen eines Verhaltenskodex, der den Aufsichtsrat als ethische Richtlinie unterstützt. Bei Auswahl und Nominierung eines Aufsichtsratsmitglieds ist die Frage nach einem starken Wertegerüst, Integrität und gefestigten ethischen Grundsätzen zwar noch ein wichtiges Entscheidungskriterium, doch bei der tatsächlichen Verantwortung fürs Unternehmen verliert sie an Bedeutung. Jüngste Beispiele deutscher Unternehmensgeschichte führen das eindrücklich vor Augen. So räumte VW-Chefkontrolleur Hans Dieter Pötsch im Hinblick auf den Dieselabgas-Skandal schwere Fehler ein, die Konzernleitung mahnte einen Kulturwandel an. Die Liste von Verfehlungen ließe sich für verschiedenste Branchen und Bereiche fortsetzen. Die Grundwerte einer Organisation zu vertreten, vorzuleben und einzuklagen ist offenkundig längst nicht gang und gäbe bei Aufsichtsräten – dabei brächte Deckungsgleichheit hier umso schneller Diskrepanzen ans Licht.

### **Wandel versus Weitermachen: Keine Investitionen in die Weiterentwicklung**

Ähnlich verhält es sich mit dem Faktor Weiterentwicklung. Während sich fast alle Befragten gut vom Unternehmen informiert fühlten und auch die Zusammenarbeit positiv einstufen, taten sich bei der Frage nach der kontinuierlichen Entwicklung der Fähigkeiten Defizite auf. Mehr als ein Drittel sagt, dass es keine Investitionen in die Weiterentwicklung der Aufsichtsräte gäbe. Können wir uns das leisten in einer Welt, die sich immer schneller verändert? Wenn sich an entscheidender Stelle Behäbigkeit breit macht und die eigene Komfortzone den Kontrolleuren näher ist als die Transformation des Unternehmens, dann ist Stillstand die Folge. Und der hat noch nie zu besseren Zahlen geführt. Hier sind übrigens auch Impulse gefragt: Die Denison-Studie macht deutlich, dass sich Aufsichtsräte dafür mehr Input seitens der Unternehmen wünschen.

### **Angebot versus Bedarf: Mangelndes Verständnis für Kundenbedürfnisse**

Nur die Hälfte der Befragten gab an, dass alle Aufsichtsratsmitglieder die Wünsche und Anliegen der Kunden sehr genau verstanden hätten. Doch wie will ein Aufsichtsrat eine valide Strategie entwickeln, ohne in der Tiefe die Kundenbedürfnisse zu begreifen? Wer es als Kontrolleur unterlässt, auch den Kunden in den Blick zu nehmen, der wird seiner Funktion als Sparringspartner für die Geschäftsführung nicht ausreichend gerecht. Es braucht dafür keinen direkten Kundenkontakt, wohl aber Interesse, Bewusstsein und kompetente Quellen. Sonst steuern Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam mit voller Kraft am Ziel vorbei. Fakt ist: Mit der fortschreitenden Digitalisierung und sich ständig wandelnden Bedürfnissen kann sich kein Unternehmen länger Ahnungslosigkeit leisten, sonst driftet es in die Bedeutungslosigkeit. Und das gilt auch für seinen Aufsichtsrat.

**Zur Autorin:**

Anja Fiedler blickt auf eine langjährige Unternehmenskarriere in verschiedenen Industrien und Regionen zurück, wo sie weltweit Senior Positionen im Marketing, Business Development & Strategy und im C-Level Management als Chief Operating Officer hatte. Während ihrer gesamten Karriere hat sie sich passioniert mit den Themen Leadership Development und hoch-performanten Unternehmenskulturen beschäftigt und sie weiterentwickelt. Sie gründete ihr eigenes Beratungs- und Coaching-Unternehmen, bevor sie zu Denison Consulting kam. Anja Fiedler hat einen Master's Degree in Wirtschaftswissenschaften der European Business School, wo sie mit dem „exebs scholarship award for outstanding academic performance and displaying exceptional leadership behaviour“ ausgezeichnet wurde. Sie wurde 2007 als *No. 2 businesswoman of the year* in Tschechien geehrt und ist zertifizierter Coach (Kairos Foundation and Luzern Weiterbildungsforum – ICF akkreditiert). Fiedler ist Managing Director D-A-CH und arbeitet im Raum Basel, Schweiz.

**Zu Denison Consulting:**

Denison Consulting, mit seinem europäischen Hauptsitz in Weinfelden (Schweiz) ansässig, ist ein globales Beratungsunternehmen, das Organisationen durch kundenorientierten, innovativen Kulturwandel und Führungskräfteentwicklungs-Lösungen unterstützt. Denison Consulting ist eine der weltweit führenden Experten, die Organisationskultur, Wandel und Leadership mit finanziellen Geschäftsergebnissen verknüpft. Mehr Infos unter [www.denisonconsultingeurope.com](http://www.denisonconsultingeurope.com)